

СТРАТЕГИЧЕСКИЯТ PR КАТО СИСТЕМА ЗА ИЗПРЕВАРВАЩА И ЗАЩИТНА РЕПУТАЦИОННА КОМУНИКАЦИЯ

гл. ас. д-р **Милен Филипов**
Бургаски свободен университет

STRATEGIC PR AS A SYSTEM FOR PREEMPTIVE AND DEFENSIVE REPUTATION COMMUNICATION

Ass. Prof. PhD Milen Filipov
Burgas Free University

РЕЗЮМЕ: Стратегическият пбблик рилейшънс (PR) е организационна управленска система за изпреварваща (проактивна) и защитна (реактивна) репутационна комуникация. Организационната репутация е оценката на стейкхолдърите на реализирането на бизнес целите и степента на съблюдаване на морално-етичните очаквания и ограничения, наложени от тях и широката общественост. Статията си поставя за цел да разгледа репутацията от социологическа гледна точка в контекста на стратегическия пбблик рилейшънс, прилаган при овладяването на кризи, породени от външни и вътрешноорганизационни проблеми и инциденти.

Ключови думи: *стратегически пбблик рилейшънс, организационна репутация, кризисни комуникации, управление на проблеми*

ABSTRACT: Strategic public relations (PR) is an organisational management system for preemptive (proactive) and defensive (reactive) reputational communication. The organisational reputation is the stakeholders' evaluation of the pursuit and achievement of business goals in compliance with the moral and ethical expectations and constraints imposed by the organisation's stakeholders and the wider public. The article examines the reputation from a sociological perspective in the context of the strategic public relations applied in managing crises caused by external and internal organisational problems and incidents.

Key words: *strategic public relations, organisational reputation, crisis communication, issue management*

Стратегическият пбблик рилейшънс (PR) формира и поддържа защитена среда, в която организацията развива своята репутация. PR на стратегическо ниво са дългосрочни комуникационни и екшън активности, които създават контекст, в който организацията усилва взаимодействието и влиянието върху поведението на потребителя. Бизнесът иска не само да бъде познат и харесван, но неговите продукти и услуги да бъдат купувани. Организацията рискува да конфронтира своите бизнес цели с очакванията на някои от стейкхолдъ-

рите си, ако тръгне с твърда продажба, без да подготви контекста за това. Така организацията може да попадне във водовъртежа на управление на репутационен проблем и дори криза. А репутационният ефект е резултат от начина на комуникиране на ситуацията. Правим уточнението, че това силно зависи от организацията и бранша, в който тя функционира. Статията си поставя за цел да разгледа репутацията от социологическа гледна точка в контекста на стратегическия пбблик рилейшънс, прилаган в овладяването на кризи, породени от външни и вътрешноорганизационни проблеми и инциденти.

Организационна репутация

Организационната репутация е оценката на стейкхолдърите на реализирането на бизнес целите и степента на съблюдаване на морално-етичните очаквания и ограничения, наложени от тях и широката общественост. Тези очаквания и ограничения се превръщат в стандарти, спрямо които организационната репутация бива обществено признавана (оценявана) и легитимирана (Feldman, Bahamonde & Bellido 2014). Признаването на репутацията на бизнес се осъществява в реалност на балансиране между личния финансов интерес и моралните ценности и етичните норми, ръководещи личния и професионалния живот на стейкхолдърите (Voswinkel 2011).

Общественото признаване на репутация не е даденост в съвременното индивидуалистично общество. То изисква постоянно доказване на организационната репутация *на дела* посредством взаимодействия между организацията и стейкхолдърите ѝ в разнообразни контексти. *Правното признаване* на организация като правен субект ѝ дава само законовото право да съществува и да извършва дейност, но е и репутация. Правното признаване е аналогично с физиологическите потребности и потребностите от сигурност в Пирамидата на потребностите на Маслоу. По-високите нива на пирамидата изискват легитимиране в *съда на общественото мнение*.

Общественото признаване на организационната репутация е стойността, ограничена във времето, която стейкхолдърите ѝ определят. Колкото по-дълго организацията успява да защитава висока стойност пред тях, толкова по-силна е репутацията ѝ. Тази стойност се влияе от степента, до която организацията покрива функционалните изисквания, определени от дейността ѝ; качеството на прилагане на поетите в мисията ѝ морално-етични ангажименти и заявените принципи и ценности, както и ефективността на комуникацията на репутацията (Hiss 2006).

Тази публична стойност е репутационен кредит, който стейкхолдърите предоставят на организацията да реализира своите бизнес цели, да привлича подкрепа и да упражнява влияние. Но този обществен кредит върви с доза съмнение за оправдаността на репутацията. Бизнесът рискува много, ако се движи единствено от финансова печалба и пазарен дял, без да отговаря на морално-етичните очаквания, които средата, в която функционира, има (Voswinkel 2011). В резултат на това към организацията се поставят по-висо-

ки изисквания към нейните социални отговорности. Тези отговорности прозвучат от очакванията и изискванията, че организацията разполага с необходимите човешки, финансови, технологични и ноу-хау ресурси. Тези очаквания и изисквания отнемат възможността от организацията да се оправдае с умора, временна амнезия или незрялост, за да се освободи от поети ангажменти (Geser 2002).

От друга страна, организацията има по-голяма оправдана свобода на действие, защото тя едновременно оперира в различни макросреда – пазарна среда, вътрешноорганизационна среда и публична среда. Но това води след себе си формирането на двойствена реалност на организацията. Weltz и Pongratz (2011) разделят двойствената реалност на *официална реалност* с написаните правила, установените процеси и изградените структури в организацията. *Практическата реалност* според изследователите е действителната реалност, която се разминава с принципите и практиките, заложи в официалната. Това създава сериозни предпоставки за сътресения в организационната репутация. Особено когато медиите като обществени модератори осветлят драстични разминавания между официално поетите ангажменти и реално демонстрираните действия от организацията. Журналистите непрекъснато следят за възможност да подложат на тест „заявената репутация, като изложат на показ компрометиращи репутацията материали” (Voswinkel 2011: 42). Такива публични тестове създават проблем или предизвикват криза в достоверността на организационната репутация. Те предизвикват ответна верижна реакция от широката общественост, НПО сектора и държавните институции и имат негативен ефект върху репутацията. От казаното дотук можем да заключим, че репутацията като един от най-ценните нематериални активи на организацията изисква специална защитна система.

Стратегическият публик рилейшънс като защитна система

Стратегическият публик рилейшънс (PR) е организационна управленска система за изпреварваща (проактивна) и защитна (реактивна) комуникация. Системата следи и предвижда динамиката на тоталната среда на организацията и влиянието ѝ върху взаимоотношенията със стейкхолдърите. Тя съчетава „рационална реакция на възникналите проблеми, както и стратегическо планиране и програмиране” (Пачева 2009: 25). Така стратегическият PR поддържа висшия мениджмънт навременно и адекватно информиран за имиджовите и репутационните проекции на дадено организационно действие или бездействие. Стратегическият PR помага на топмениджмънта да разбере важността и тежестта, които стейкхолдърите придават на действието или бездействието в сравнение с организацията. Ето защо основно предназначение на системата на стратегическия PR е да постига разбиране, приемане и сътрудничество вътре в организацията и със стейкхолдърите ѝ. Организациите „се конкурират на база способността им да изразят кои са те и какво отстояват (Schultz, Hatch, & Larsen 2000: 1).

Системата на стратегическия PR е ефективна при управление на организационни проблеми (issue management). Тя също така притежава арсенал за бързо реагиране в кризисни ситуации, и то „не просто да се ограничат до разумни размери щетите от кризата, но и да се превърнат нейните негативи в позитиви за организацията” (Райков, 2003: 74). Тези й възможности са обусловени от евристичната и адаптивната функция на стратегическия PR.

Евристичната функция позволява регистрирането, анализа и сценарийното развитие на промени в потребностите, ценностите, нагласите и поведението на стейкхолдърите, предизвикани от явления както във външната, така и във вътрешна среда на организацията. *Адаптивната функция* прави възможно организацията да се настрои или да се промени в съзвучие с новите изисквания, регистрирани в тоталната й среда. Подценяването на тези изисквания може да възпрепятства или да спъне гладкото функциониране на организацията или да я вкара във водовъртеж от външно привнесени и вътрешно породени проблеми и инциденти.

Външни и вътрешноорганизационни проблеми

Външно привнесените проблеми, в повечето случаи, не са фокусирани върху конкретна организация. Те са глобални проблеми като затлъстяване, глобално затопляне, равенство между половете или са проблеми, свързани с цял сектор (банков, минна индустрия и др.). Такива проблеми биват регистрирани и изведени на преден план от НПО сектора, групи за натиск или политически субекти. Фактът, че друг дава публичност на проблема, който генерира критична маса от подкрепа, предоставя едновременно възможности и рискове. Външно привнесеният проблем се характеризира с дневен ред и наратив, формирани извън организацията; обществено възмущение срещу организацията, която пренебрегва проблема и преследва единствено финансова изгода, като negliжира обществения интерес от решаване на проблема. Такива проблеми засягат цял стопански сектор или различни, свързани браншове.

Външно привнесените проблеми поставят очаквания за промяна към организациите лидери в сектора. Очаквания възникват, защото проблемът е фундаментален и устойчив във времето и много често е обвързан с политически интерес и решения като публична политика (например политика, регулираща индивидуално или корпоративно поведение). Griffin (2014) очертава три форми на външно привнесени проблеми: а) „обществено и политическо внимание към фундаментален проблем“, б) „обществено и политическо възмущение спрямо конкретно организационно поведение (характерно за цял сектор)“ и в) „обществено и политическо възмущение спрямо нов риск (реален или предполагаем), наложен от организация/сектор” (стр. 38).

Вътрешно породеният проблем е резултат от вътрешноорганизационен провал, който изправя организацията пред трудни мениджърски решения и компресирана във времето комуникация. Те са сблъсък между организационно действие или поведение и нагласа (оценката) на стейкхолдърите спрямо

това поведение в конкретен контекст и време. Такива проблеми поставят под съмнение „поведението, качеството, управлението, стратегията, ценностите и дори предназначението” (Griffin 2014: 57) на организацията. Важна характеристика на тези проблеми е възможността да бъдат решени „тихо”, без да попадат под лупата на общественото внимание или критичния поглед на ключови за организацията публики. Но този привиден позитив крие подводен камък със сериозни последици за репутацията на организацията. Тихото разрешаване на ситуацията е силно изкушение за висшия мениджмънт да замете проблема. Но липсата на категорични действия и комуникации „приспиват” проблема, който добива хронично състояние и прераства в тлееща криза.

Griffin (2014) откроява четири позиции, които мениджмънтът може да възприеме спрямо създадена се критична ситуация: а) организацията действа проактивно спрямо негативно събитие (например освобождаването на голям брой служители поради реструктуриране или външни фактори (Covid-19) е тежко решение, което изисква мениджърска инициативност); б) проактивната позиция спрямо позитивно събитие (например пускане на пазара на нов продукт, който обаче може да има някакъв предполагаем качествен недостатък); в) реактивна позиция спрямо позитивно събитие (при замяната на установен продукт на пазара с нов (казусът с New Coke (1985-2002); г) реактивна позиция спрямо негативно събитие (като скандал със злоупотреба с положение на висш мениджър, защото новината или действията на властите идват изневиделица).

Проблемът, външно привнесен или вътрешно породен, прераства в тлееща криза, ако бъде игнориран достатъчно дълго. Организацията влиза в криза, когато негативната енергия (информация, нагласи, поведение) достигне критична точка и бъде освободена от отключващо събитие. То поставя замитания проблем в центъра на медийното, общественото и регулаторното внимание и повлича организацията поради мениджърско подценяване (McNair-Connolly & Thomas 2017). Ето защо стратегическият пбблик рилейшънс е ефективна радарна система за засичане на слабите сигнали на външно привнесените и вътрешно породените проблеми.

Слабите сигнали са трудно доловими симптоми на зараждаща се тенденция, която изисква промяна в настоящето поради непредсказуемите си ефекти в бъдещето (Godet 1994). Те предупреждават организацията, че е време да преосмисли своите действия и комуникации и да се адаптира към новите условия на средата. Ansoff (1976) определя слабите сигнали като нежелана от мениджмънта лоша новина. Тази ментална нагласа заглушава слушането с разбиране и води до изтласкване на информацията или до тоталното ѝ negliжиране. Мениджърите „трябва да започнат да слушат с уши близо до земята за ранни предупреждения за заплахи и възможности (Ansoff & McDonnell 1990: 386). Слабите сигнали са разнообразни и противоречиви, което ги прави трудни за наблюдаване и разбиране. Борави се с неясна информация, но която прогресивно изкрystalизира във времето. Ето защо засичането им изисква експертната комуникационна чувствителност на стратегическите PR

специалисти, които да идентифицират и разчетат сигналите. Оставени без адекватно внимание слабите сигнали могат да се развият в ясно изразени и лесно забележими елементи на криза.

Външни и вътрешноорганизационни инциденти

Инцидентът е отключващо събитие, което изисква организацията незабавно да задейства системата си за кризисен мениджмънт, за да отговори на директна заплаха срещу служители, клиенти или активи. *Външен инцидент*, който друг е предизвикал, може да бъде толкова разрушителен за репутацията, колкото и инцидент, за който организацията носи пълна отговорност. Това че организацията не е причинила инцидента, не трябва да я изкушава да се оправдава с външния фактор. Точно обратно, организацията трябва да предприеме кризисни действия, за да помогне на хората и да предпази материалните и нематериалните активи, за които стейкхолдърите вярват, че тя носи отговорност. При инцидентите организацията е поставена в ситуация да управлява въздействията им. Важно е да се отбележи, че макар и причинителят на инцидента да е външен за организацията, то самият инцидент се проявява в среда (материална или виртуална), притежавана или управлявана от организацията. Неэффективното управление на създалата се ситуация може да превърне организацията от жертва в „лошия герой“. Но организацията може да докаже и дори да издигне репутацията си, като действа бързо и с грижа за здравето и живота на пряко или непряко засегнатите от инцидента хора.

Вътрешноорганизационните инциденти се възприемат като провал, за който организацията носи пълна отговорност. Кризите, породени от инциденти вътре в организацията, са най-застрашителни за нейната репутация. Те са драматични инциденти, които „са или се счита, че са по вина на организацията, които имат потенциално разрушителни последствия за хората и/или околната среда“ (Griffin 2014: 104). Те са перцептуални, както коментира Coombs (2018). Възприятието, което стейкхолдърите си изграждат на база очакванията от действията и комуникацията на организацията, определят ситуацията като криза или не. Това се случва, както коментира Lagadec (1991), защото кризата се разгръща „на живо“, което означава, че настоящето и миналото на инцидента в организацията ще бъдат водеща новина в медиите и основна тема на разговор в социалните мрежи.

Стратегическият пбблик рилейшънс като управленска система за изпреварваща (проактивна) и защитна (реактивна) комуникация играе ключова роля в овладяването на външни и вътрешноорганизационни инциденти и произтичащите от тях кризи. Той може бързо да изгради синергия между думите и делата на организацията в създалата се ситуация. Това единство е критично, защото прозорецът на толерантност на стейкхолдърите бързо се затваря, когато има разминаване между онова, което организацията говори и върши. В повечето случаи организацията разполага с публичен времеви и емоционален толеранс в началото на кризата, но той е кратък и зависи от поведението на

организацията. Първоначалната емоция, която обхваща стейкхолдърите е смес от изненада, шок и съчувствие за пострадалите или близките на загиналите, ако има такива. Информационният вакуум на ситуацията дава възможност на организацията да го запълни, защото медиите много бързо ще го запълнят с тежки въпроси, но зададени към други участници в ситуацията. Липсата на адекватни отговори и поведение от страна на представителите на организацията би довело до смяна на обществената емоция от съчувствие към възмущение и гняв и хвърляне на вина в медиите (традиционни и нови). Ето защо бързата реакция от действия и комуникации са критични. Само комуникация не може да реши кризисна ситуация и не може да спаси организационната репутация.

Литература:

1. Ansoff, Igor, McDonnell, Edward. *Implanting Strategic Management*. New York: Prentice-Hall International, 1990.
2. Coombs, Timothy. *Ongoing crisis communication: Planning, Managing, and Responding* (5th ed.). Los Angeles: Sage Publications, Inc., 2018.
3. Feldman, Percy, Bahamonde, Rolando, Bellido, Isabelle. A new approach for measuring corporate reputation. *Revista De Administração De Empresas*, 2014, vol. 54, N 1, p. 53-66.
4. Geser, Hans. *Organizations as social actors. Sociology in Switzerland: sociology of work and organization*. Online Publikationen, Zürich, 2002.
5. Godet, Michel. „From Anticipation to Action, A Handbook of Strategic Prospective”, United Nations Educational, 1994.
6. Hristov, Aleksandar. *Traditionните i novi sotsialni medii*. 2021. <https://forbesbulgaria.com/2021/01/11/традиционните-и-нови-социални-медии/>.
7. Lagadec, Patrick. *States of emergency: Technological failures and social destabilization*. London: Butterworth-Heinemann, 1991.
8. Thomas, Charles, McNair-Connolly, Carol. An Effective Response: Smoldering Crisis and Capacity Cost Management. *Journal of Cost Management*, Boston, 2017, vol. 31 N 6, p. 6-29.
9. Pacheva, Valeriya. *Krizata pod kontrol*, Sofia, M – 8 – M, 2009.
10. Petev, Todor. *Komunikatsionnata spirala – transformatsii i konflikti*, Sofia, Askoni-Izdat, 2009.
11. Raikov, Zdravko. *PR-teoriya na uspeha*. Sofia, Darmon, 2003.
12. Schultz, Majken, Hatch, Mary, Larsen Mogens. *The expressive organisation: linking identity, reputation, and corporate brand*. Oxford, UK: Oxford University Press, 2000.
13. Voswinkel, Stephan. *Reputation: A Sociological View* // Helm, Sabrina, Liehr-Gobbers, Kerstin, Storck, Christopher (Eds) *Reputation Management*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2011, p. 32-46.
14. Wetz, Friedrich, Pongratz, Hans. *Nachhaltige Innovation: Ein industriesoziologischer Ansatz zum Wandel von Unternehmen*. Berlin: Edition Sigma, 2011.